化阻力为助力：企业数字化转型中反向师徒制的有效性及作用机制*

姜　平[1]　宗宽道[1]　赵琛徽[1]　龙立荣[2]

([1] 中南财经政法大学工商管理学院，武汉　430073) ([2] 华中科技大学管理学院，武汉　430074)

摘　要　在数字技术迅猛发展的时代背景下，企业开展数字化转型已经是大势所趋。然而，很多企业的数字化转型之路都面临严重的内部人员阻力问题，导致转型很容易遭受失败。对于如何化解这些人员阻力，目前的研究仍十分有限。本研究聚焦这一现实痛点问题，创新性地提出反向师徒制作为潜在的“解题之匙”，着力探讨反向师徒制在化解企业数字化转型人员阻力方面的有效性及作用机制。首先，本研究扎根数字化转型这一时代情境拓展反向师徒制的概念内涵，并开发相应的测量工具。在此基础上，从差异化需求满足的视角出发，构建反向师徒制通过满足不同主体(年长徒弟、年轻导师和组织人力资源整体)在数字化转型中的核心需求，从而帮助其良好适应并积极促进数字化转型的理论模型。由此，本研究不仅推动了企业数字化转型在微观层面的人员管理研究向纵深突破，也深化了学界对反向师徒制作用效果的规律性认识，为企业顺利实施数字化转型以及有效运用反向师徒制实践提供了启发和借鉴。

关键词　反向师徒制，数字化转型，需求满足，人员阻力

分类号　B849：C93

1　问题提出

伴随以大数据、物联网、云计算、人工智能等为代表的数字技术飞速发展和广泛应用，数字经济已经成为驱动中国经济高质量发展的重要“引擎”(戚聿东　等, 2021)。据测算，2023年中国数字经济规模占GDP的比重超过了40%，数字经济增长对整个经济增长的贡献率接近70%。在数字经济大潮的推动下，数字化转型已成为各行各业提升竞争力、创造新价值的必然选择。数据显示，八成以上的企业已经开始了数字化转型，万人以上企业实施数字化转型的比例高达92.3%(周琦玮　等, 2024)。然而，尽管在推行数字化转型方面动力十足，多数企业的数字化转型之路并非坦途。一项全球调查显示，一般企业数字化转型的失败率

收稿日期：2024-10-22

* 国家自然科学基金项目(72402233, 72372159, 72132001)；中央高校基本科研业务费专项资金项目(2722022BQ030)。

通信作者：龙立荣, E-mail: lrlong@mail.hust.edu.cn

竟超过了 80%[1]。研究发现，导致转型失败的原因复杂多样，其中，来自内部人员的阻力是众多企业面临的普遍挑战[2]。主要表现为：组织中的年长员工通常会因技术适应存在短板，缺乏足够的数字素养和对新技术的认同，导致对转型态度消极(Vuchkovski et al., 2023; Zahoor et al., 2023)；而年轻员工虽然具备较强的技术能力，但由于资历较浅和缺乏足够的参与机会，他们在数字化转型过程中往往缺乏积极性(Agrawal, 2017; Weeks & Schaffert, 2019)；此外，除了不同的年龄群体，组织人力资源作为一个整体也面临缺少数字化转型共识等问题，导致凝聚力不强，难以应对转型中的挫折与挑战(Yao et al., 2024)。因此，如何化解企业数字化转型中的人员阻力，已经成为确保转型成功的关键。

数字化转型中的人员阻力，从根本上讲与新技术的传播和应用密切相关。数字化转型要求企业借助数字技术对业务模式和流程进行根本性改进，从而提升整体业务绩效(Abhari et al., 2021)。在这一过程中，企业需要帮助员工快速掌握新技术并将其应用到工作场景中。然而，在快速变化的技术环境下，这一目标并不容易实现。在以往的组织知识管理实践中，师徒制作为一种成熟的管理方式，被广泛应用于促进知识和技能的传承。传统师徒制通常由经验丰富的年长员工担任导师，为年轻员工提供指导和建议(Ivey & Dupré, 2022; Kram, 1985)。这一模式在稳定的组织环境中成效显著，尤其在职业技能、文化价值观和日常工作技巧的传授方面(Hunt & Michael, 1983)。然而，在快速迭代的数字化背景下，传统师徒制的局限性日益显现：首先，传统师徒制未能有效解决年长员工在数字化转型中所面临的技术短板问题。年长员工尽管工作经验丰富，但往往难以跟上技术革新的步伐，不仅无法为年轻员工提供有效的技术指导，甚至需要依赖年轻员工的技术支持(Evans, 2017)，这使得传统的单向知识传递模式在快速变化的技术环境中力不从心；其次，传统师徒制无法真正激发年轻员工在数字化转型中的积极性和主动性。尽管年轻员工具备较强的数字技术能力，但传统师徒制的等级关系和固定角色限制了他们的创造力和参与感，导致他们在转型过程中缺乏足够的主动参与(Twenge et al., 2010)；最后，传统师徒制难以持续促进数字化转型中代际的沟通协作。在代际文化差异日益突出的背景下，特别是随着年轻一代越来越倾向于平等和互动的工作文化，传统师徒制固有的权威性和等级结构可能加剧代际的隔阂，进而抑制有效的沟通与合作，削弱组织整体的凝聚力(邓奔驰 等, 2018)。这些局限表明传统师徒制的人员培训和协作模式在数字化转型中逐渐失效，难以应对甚至可能加剧人员阻力，亟需革新与突破。

反向师徒制为破解上述难题提供了可能。作为一种创新的知识管理和人才培养模式，反向师徒制由年轻员工担任导师，向年长员工传授新技术知识(Murphy, 2012)。这一模式旨在通过双向互动和代际合作打破知识壁垒，弥合代际技术鸿沟，从理论上讲尤其适用于解

[1] https://news.sohu.com/a/707731592_100109029.

[2] https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-future-of-maintenance-for-distributed-fixed-assets.

决数字化转型中的人员阻力问题。例如，通过反向师徒制，年轻员工可以发挥技术优势，帮助年长员工快速习得前沿的数字技术和新兴工具，从而有效解决年长员工在技术方面的短板，使得技术传播更加高效和顺畅；同时，反向师徒制为年轻员工提供了发挥影响力的机会(Twenge, 2006)，增强了他们在数字化转型中的责任感和参与感。这种参与感能够激发年轻员工的积极性，使他们更加主动地投入到转型过程中；此外，反向师徒制通过促进代际的协作和沟通，能够加深组织成员对转型目标的认同和理解，增强变革中的凝聚力，从而推动转型共识的凝聚，提升组织整体的转型适应性。事实上，最早的反向师徒制实践的确与新技术变革息息相关。1999 年，通用电气公司的时任 CEO 杰克·韦尔奇意识到公司的高资历成员在互联网技术面前已经落伍，迫切需要向年轻员工学习，于是他将 500 名新老员工配对，由年轻员工向老员工传授网络技术以及新生代的价值理念和思维方式，帮助通用公司在互联网技术变革中取得了行业领先地位。

尽管反向师徒制与数字化转型的需求“看起来”很适配，但现有研究对其关注仍显不足。在实践层面，反向师徒制已在部分企业中取得显著成效。例如，上述通用电气的案例表明，这一模式可以帮助组织打破代际知识壁垒，提高员工对新技术的适应能力。然而，这些实践经验未被充分理论化，难以为更广泛的管理应用提供系统性指导。从学术研究的角度来看，现有研究仍停留在概念性讨论或个案分析阶段，未能对反向师徒制的结构内涵、作用机制及实施效果进行系统深入的理论建构与实证验证(Murphy, 2012)。尤其是在数字化转型的时代背景下，组织模式和工作内容均发生了结构性变化，员工的认知、心理和行为都需要做出重大调整，这对组织的人才培养方式提出了新的要求(高中华, 徐燕, 2023)。相应地，反向师徒制的理论内涵也需要紧跟时代特点得到更新和发展。此外，作为一种新型的知识管理与人才培养模式，反向师徒制能否以及如何在数字化转型场景中发挥作用，尚有待检验。据此，深入探索数字化转型情境中反向师徒制的理论内涵，以及其在化解转型人员阻力方面的有效性和作用机制，不仅有助于填补当前研究的理论空白，也为企业应对数字化转型中的管理挑战提供了科学的指导，从而推动反向师徒制在新时代背景下的应用与发展。

综上，为了破解企业数字化转型中的人员阻力难题，本研究拟从差异化需求满足的视角出发，探讨反向师徒制对企业内部不同主体数字化转型适应性的影响。鉴于年长员工、年轻员工以及组织人力资源整体在数字化转型中存在不同的短板和需求，我们认为反向师徒制能够通过同时满足这些差异化的需求，从而化解转型中的人员阻力。因此，差异化需求满足的视角为我们理解这一问题提供了整合性的理论框架。具体而言，首先，基于企业数字化转型的应用场景，通过经典的扎根理论方法对反向师徒制的内涵、特征、结构等进行详细梳理，并开发相应的测量量表。其次，从满足年长员工对数字技术核心需求的视角出发，揭示反向师徒制影响年长徒弟数字化转型适应性的理论机制。再次，从满足年轻员工对动机激励核心需求的视角出发，揭示反向师徒制影响年轻导师数字化转型适应性的理论机制。最后，从满足组织人力资源整体对凝聚共识核心需求的视角出发，探讨反向师徒

制影响组织数字化转型韧性的理论机制。

2 研究现状与评述

2.1 反向师徒制的概念、特征和功能

第一，反向师徒制的概念。反向师徒制是相对于传统师徒制而言的指导实践。传统上，师徒关系是由年长的、更富经验的、高级的人员向年轻的、缺乏经验的、初级的同事提供指导和建议(Ivey & Dupré, 2022; Kram, 1985)。反向师徒制颠覆了这个公式，它让年轻的初级员工作为导师，向作为徒弟的年长的高级同事分享专业知识和新世代见解(Murphy, 2012)。由此可见，反向师徒制与传统师徒制的关键区别在于结构性角色转换，即在组织层级中处于更高位置的是徒弟而非导师。这种独特的权力结构使得反向师徒制具有鲜明的特征与独特的功能。

第二，反向师徒制的特征。其一，师徒地位。传统师徒制中导师在组织中的地位通常要高于徒弟(韩翼, 杨百寅, 2012)，而在反向师徒制中，徒弟相对于导师具有更高的地位和权力。这种结构性角色转换带来了独特挑战，包括需要徒弟放下身段“不愧下学”，并且要求导师鼓起勇气“敢为人师”。 其二，发起方式。传统师徒制的权力结构与组织正常的权力结构相吻合，因此既可以由组织正式发起，也会因个体之间的兴趣自发形成。而在反向师徒制中，由于其权力结构具有颠覆性，通常需要由组织正式发起才能形成。其三，学习形式。传统师徒制的学习通常是单向的，即由导师向徒弟传授专业知识并提供职业发展的支持(Hunt & Michael, 1983)；而反向师徒制的学习可以是双向的，一方面徒弟可以从导师那里学习前沿技术和新世代观点(Harvey et al., 2009)，另一方面导师也能从徒弟那里学习公司传统、组织政治和业务流程等知识(Wanberg et al., 2003)。其四，关系性质。在传统导师制中，通常只有徒弟可以更多地从中获益(韩翼 等, 2013)；而在反向导师制中，师徒双方都能受益匪浅。年长徒弟们可以从反向导师身上了解到最新的技术，以及伴随着新技术出现的新世代消费者、员工的态度和行为；与此同时，年轻导师们能与经验丰富的年长同事一起工作并获得认可，并从中发展领导力。

第三，反向师徒制的功能。作为一种特殊的发展型指导实践，反向师徒制能够同时为导师和徒弟的发展提供支持，这与传统师徒制的功能主要旨在促进徒弟的成长有所不同。除此之外，反向师徒制与传统师徒制在子功能上也存在显著差别。一般认为，传统师徒制主要有两大功能，即导师为徒弟提供生涯支持和心理支持，其中，生涯支持包括赞助、指导、曝光、保护和挑战性任务分配等，而心理支持则包括角色示范、接受和认可、友谊以及疏导(Kram, 1985; Noe, 1988)。最近也有研究将角色示范作为与生涯支持和心理支持并列的第三类功能，而不是列入心理支持的子功能范畴(Pellegrini & Scandura, 2005; Scandura, 1992)。Murphy (2012)的理论性文章认为，反向师徒制也具备上述三类功能，但由于二者在

结构和目的等方面存在显著差异，具体的子功能可能会有所不同。例如，反向师徒制最显著也是最重要的功能之一，在于利用年轻导师的优势，向年长徒弟分享前沿技术知识和新世代见解，而这并不在传统师徒制的制度设计考虑范围之内(Harvey et al., 2009)。

随着企业数字化转型的深入，反向师徒制的理论内涵和实践形式也亟需更新和发展。最初起源于互联网技术革命的反向师徒制，在解决代际知识传递和技能更新等问题方面显露成效。然而，随着大数据、人工智能、云计算等新兴数字技术的快速迭代，员工的能力结构面临新的挑战，企业内部的工作模式和协作方式也发生了深刻变化(谢小云 等, 2021; 张志学 等, 2021)。数字化转型不仅要求企业传授技术知识，更强调提升员工的数字思维和创新能力，以适应日益复杂的工作环境。与此同时，数字平台和先进技术的应用推动了知识传递方式的转变，从传统的面对面交流向更加灵活的远程互动、虚拟协作和在线学习发展。此外，智能平台、在线工具及数据分析等技术的广泛应用，极大地提升了知识传递的效率与精准度。因此，反向师徒制的指导内容、互动模式和技术应用都面临相应调整，以适应数字化转型带来的新机遇与新挑战。然而，现有的反向师徒制实践内涵并未随着时代变化而更新，且缺乏相应的测量工具和评价方式，导致相关研究尚未形成可供广泛借鉴的理论体系。为此，我们亟需重新界定反向师徒制的理论内涵，并开发适应数字化转型情境的新测量工具和方法，以推动这一模式的进一步发展和应用。

2.2 反向师徒制与数字化转型的关系

截至目前，师徒制领域的研究主要集中在探讨传统师徒制的有效性(e.g., Deng et al., 2024; 李进生 等, 2021; 魏翔宇, 于广涛, 2021)。然而，数字化转型的时代背景对这一模式提出了全新的挑战，传统师徒制的局限性愈加显著。一方面，传统师徒制在应对前沿数字技术知识的传递需求方面表现出明显局限性。传统师徒制以年长且资深的员工担任导师，年轻且资历较浅的员工担任徒弟，这种自上而下的知识传递模式在稳定的组织环境中较为适用。然而，在数字化转型情境下，新技术的更新周期显著缩短，年轻员工往往在数字工具的使用、技术趋势的把握等方面比年长员工更具优势。年长员工由于过度依赖传统经验，对新技术的接纳度较低，甚至可能产生抵触心理(Vuchkovski et al., 2023; Zahoor et al., 2023)。这就导致传统自上而下的单向知识传递模式难以满足数字化转型中动态、快速的知识互动需求，导致代际技术鸿沟加剧，阻碍了技术应用的普及和组织整体的转型适应力。

另一方面，传统师徒制在激发年轻员工的创造力和参与感方面存在不足(Murphy, 2012)。传统师徒制在权力结构上强调等级分明的指导关系，这会强化组织中的等级文化，而削弱员工间的协作精神与创新氛围。尤其是在面对代际文化差异和新生代员工的个性化需求时，传统的自上而下指导模式缺乏灵活性，可能无法适应新生代员工更倾向于平等、互动式沟通的偏好。例如，研究表明，新生代员工希望在知识共享和协作中获得更多的话语权，而严格的等级秩序往往抑制了他们的积极参与(Twenge et al., 2010)。此外，传统师徒制还可能因权力关系不平衡导致负面指导经历，包括师徒间关系紧张、沟通障碍以及知识传递过程

中的偏差等，这不仅削弱了知识共享的效率，还可能对员工的心理健康和工作态度产生负面影响(邓奔驰 等, 2018)。

上述分析表明，单纯依赖传统师徒制已经无法有效应对新形势下的知识传递和人才培养需求。在此背景下，反向师徒制逐渐进入实践和学术视野。初步的研究证据表明，反向师徒制作为一种创新的知识管理和人才培养实践，不仅对年长徒弟和年轻导师具有显著益处，也对组织整体带来了积极影响。例如，Chaudhuri 和 Ghosh (2012)的理论性研究认为，反向师徒制作为一种特殊的社会交换工具，能够同时帮助提升婴儿潮一代的工作投入和千禧一代的组织承诺。Murphy (2012)的理论性文章指出，反向师徒制对年长徒弟的好处包括习得前沿技术、加强与年轻同事的接触、增进关系学习，以及增加社会资本。反向师徒制对年轻导师的好处包括提升领导力、习得组织知识、加强与年长同事的接触、增进个人/关系学习，以及增加社会资本。在组织层面，反向师徒制有助于改善人才管理，促进员工的招募和留任，提升组织公平和多样性，弥合代际技术鸿沟并加速创新和学习(Jordan & Sorell, 2019)。此外，作为为数不多的该领域实证研究的代表，Garg 等(2021)开发了反向师徒制的单维度量表，证明其显著提升了年轻导师的工作投入和绩效，同时减少了工作退缩行为。吕鸿江等(2020)基于“逆向指导”的概念，使用社交网络分析验证了领导主动向下属请教能够增强信息深加工能力，从而提升自我效能感。这些成果表明，反向师徒制已初步显现其在促进代际知识共享和人才培养等方面的潜力。

除了上述影响，随着企业对变革管理需求的日益增加，反向师徒制的应用范围也得到了进一步拓展，展现出其在推动组织文化、管理模式和技术变革中的独特价值。现有文献表明，通过促进代际知识和经验的双向交流，反向师徒制能够有效推动变革的实施，并增强组织成员对变革的接受度(Burhan et al., 2024)。例如，在组织文化变革中，反向师徒制被广泛用于提升领导层对多样性和包容性议题的理解。通过年轻导师的视角，资深管理者能够更好地感知和适应新一代员工的文化价值观，从而推动组织文化的包容性发展(Jordan & Sorell, 2019)。在管理模式变革中，反向师徒制使资深管理者得以从年轻员工的反馈中了解灵活工作模式和透明沟通等新型管理趋势，这不仅能够促进管理方式的现代化，还能增强员工的归属感和参与度(Chaudhuri & Ghosh, 2012)。此外，反向师徒制在技术变革中表现尤为突出，其显著贡献体现在弥合技术鸿沟，帮助资深员工掌握前沿技术并推动技术在业务中的应用(Murphy, 2012; Jordan & Sorell, 2019)。

数字化转型作为一种复杂而深刻的组织变革，不仅是一场颠覆性的技术革命，同时还要求组织文化和管理模式的深刻转变(Imran et al., 2021)。相比于其他类型的组织变革，数字化转型的挑战在于技术的快速迭代和新技术与企业文化、管理流程之间的深度融合。这种全面变革属性暗示反向师徒制在数字化转型中可能发挥更大的作用。一方面，反向师徒制能够通过年轻导师的技术专长，帮助年长员工快速掌握新技术，降低组织中技术采纳的不确定性；另一方面，它还通过代际的深度交流，促使领导者更敏锐地感知数字时代的新型

管理需求和文化变革趋势，从而为组织提供适应数字化环境所需的管理能力和创新文化。然而遗憾的是，有关反向师徒制在企业数字化转型变革中的有效性及作用机制，目前还缺乏直接的证据，亟待管理实践的进一步发展与理论研究的突破创新。

2.3 研究进展评述

总的来看，反向师徒制作为一种前沿管理实践，因其超越传统师徒制的独特功能而逐渐引起学界的重视。然而，当前该领域的研究尚处于非常初始的阶段，极大地落后于管理实践的发展。

第一，反向师徒制的内涵和测量有待更新。当前学界对反向师徒制的理解主要建立在Murphy (2012)等少数几篇理论性文献的基础上，而这些文献对反向师徒制的探讨主要是基于学术性的理论推导，其准确性尚有待验证。尤其重要的是，师徒制实践具有极强的时代性和情境性(高中华, 徐燕, 2023)，随着数字技术变革的兴起，工作内容和工作关系发生了深刻改变，反向师徒制的实践内容也会随之变化，因此有必要在数字化转型情境下去重新梳理、更新和拓展反向师徒制的结构内涵。此外，目前也缺少对反向师徒制可靠的测量工具，例如，Garg 等(2021)开发的单维度量表并未反映出 Murphy (2012)提出的反向师徒制的三维度功能，其可靠性尚未得到普遍检验。而吕鸿江等(2020)基于咨询网络的操作化处理仅是一种间接的测量手段，没有直接反映反向师徒制的概念。因此，有必要通过严谨的质性研究程序，聚焦特定情境系统挖掘反向师徒制的功能内涵，在此基础上开发可靠的测量工具，为后续实证研究奠定基础。

第二，反向师徒制的有效性尚缺少实证证据。从文献梳理可以看出，尽管反向师徒制有显著的实践运用，但在管理领域对反向师徒制的学术研究还非常少，尤其缺乏实证证据(Murphy, 2012)。现有的理论研究虽然指出反向师徒制可能在代际知识传递、技能提升和组织人力资源开发等方面产生正向效果，但这些理论分析尚未得到大规模、深入的实证检验，不能真实反映其在管理实践中的应用效果。企业数字化转型为反向师徒制提供了绝佳的应用场景。在数字化转型背景下，反向师徒制是否以及如何帮助企业内部不同主体良好适应并积极促进转型变革，是当前迫切需要解决且具有显著现实意义的重要问题。然而，当前学界对该问题还缺乏关注和系统性探讨。鉴于不同主体在数字化转型中的需求有所不同，例如年长员工亟需数字技术方面的指导，年轻员工渴望在转型中拥有更多话语权，组织人力资源整体则需要凝聚转型共识，而以往学者也指出反向师徒制能否取得预期效果，取决于它能否同时满足不同群体的差异化需求(Chaudhuri & Ghosh, 2012)，因此，差异化需求满足可能是理解上述问题可行的研究视角。未来研究可以循此思路，深入揭示反向师徒制的影响效果、作用机制与边界条件，为企业在数字化转型中更好地利用反向师徒制提供理论依据和实践指导。

3 研究构想

本研究聚焦企业数字化转型面临内部人员阻力这一现实痛点问题，提出反向师徒制作为潜在的“解题之匙”，着力探讨反向师徒制在化解数字化转型人员阻力方面的有效性及作用机制。如图 1 所示，研究一首先厘清反向师徒制的功能内涵并开发相应的测量量表；研究二基于技术接受模型构建理论模型，揭示反向师徒制影响年长徒弟数字化转型适应性的作用机制；研究三基于自我决定理论构建理论模型，揭示反向师徒制影响年轻导师数字化转型适应性的作用机制；研究四基于意义建构理论构建理论模型，揭示反向师徒制影响组织数字化转型韧性的作用机制。

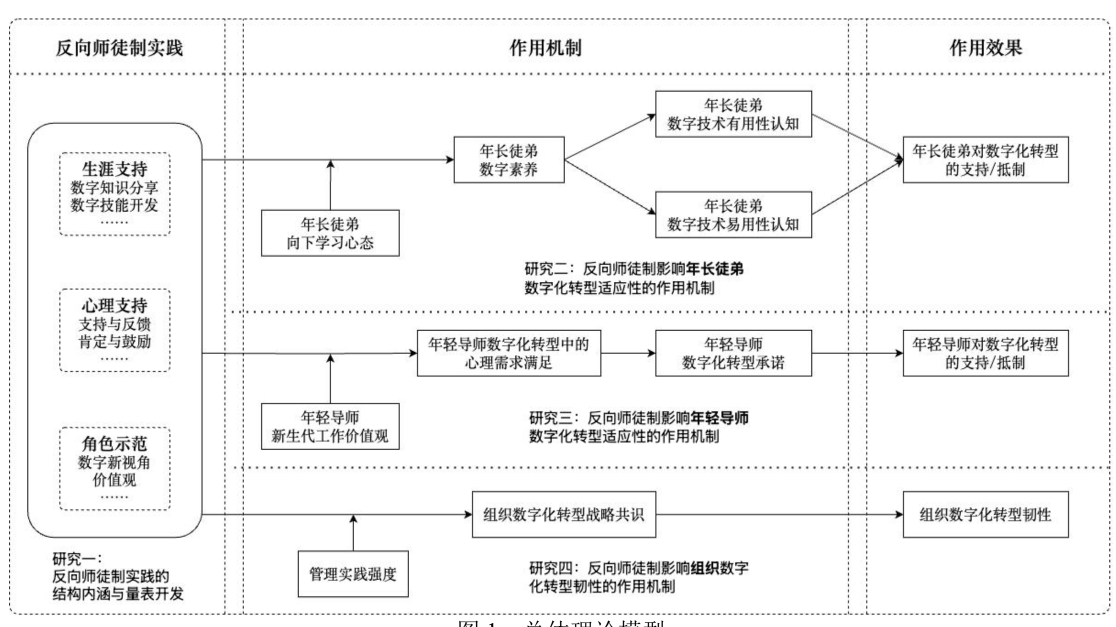


图 1　总体理论模型

3.1　研究一：反向师徒制实践的结构内涵与量表开发

反向师徒制作为本研究提出的破解企业数字化转型人员阻力难题的一把“钥匙”，是项目的核心概念。研究一的主要目的在于厘清反向师徒制实践的结构内涵并开发相应的测量量表，为后续研究提供丰富的现实依据和可靠的研究工具。尽管以往研究已经对反向师徒制的结构内涵进行了初步探讨，但这些论述更多是理论层面的讨论，没有经过严谨的构念开发程序。与此同时，目前也缺少对反向师徒制可靠的测量工具，例如，Garg 等(2021)开发的单维度量表并未反映出 Murphy (2012)提出的反向师徒制的三维度功能，其可靠性尚未得到验证。此外，尤其重要的是，当前对反向师徒制的学术探讨主要将其定位于普适性的管理实践(general management practice)，而没有考虑到目标的指向性(targeted mentorship program, Lester et al., 2011)，这与反向师徒制实践在现实中的应用情况不相符。例如，通用公司最早的反向师徒制实践，就是紧密围绕促进互联网技术变革这一现实目标而设计的。鉴于此，本研究将紧密围绕企业数字化转型这一特定应用场景，探索该情境下反向师徒制实践的结构内涵并开发测量工具，切实提升实践的针对性和有效性。

根据文献综述以及本研究前期的预调研情况，反向师徒制实践有可能包含 Murphy (2012)提出的生涯支持、心理支持和角色示范三个功能维度，但具体内涵应该和企业数字化转型

的情境紧密相关。例如，生涯支持侧重于年轻导师向年长徒弟分享数字技术知识和有关数字技术发展趋势的新世代见解(Harvey et al., 2009)，心理支持包括年轻导师为年长徒弟提供心理支持以应对数字化转型带来的心理挑战，角色示范体现在年轻导师为年长徒弟树立如何学习新数字技术、适应新技术变革的角色榜样。当然，具体的结构内涵如何还有待于深入探索。后续本研究计划通过严谨的质性研究程序，系统挖掘反向师徒制的功能，在此基础上开发可靠的测量工具，为后续实证研究奠定基础。

3.2 研究二：反向师徒制影响年长徒弟数字化转型适应性的作用机制

从文献梳理可知，不同世代的员工在企业数字化转型中的短板和需求不同，导致他们对数字化转型的态度存在差异。对年长员工而言，他们面临的最大问题是数字素养严重不足，导致其难以适应数字技术变革带来的工作改变，从而可能对企业数字化转型持有消极态度(Vuchkovski et al., 2023; Zahoor et al., 2023)。主观态度不仅反映了员工对数字化转型的情感和认知评价，还可能直接影响其实际的技能学习和适应行为。已有研究表明，员工对数字化转型的态度会直接影响其在实际工作中的行为表现，比如他们是否愿意主动采用新技术或积极推动流程的优化。当员工对数字化转型持积极态度时，更可能表现出建设性的适应行为；而那些持消极态度或抵制变革的员工则可能在转型过程中造成延误甚至阻碍(周琦玮 等, 2024)。因此，转变员工对数字化转型的态度，是引导这种态度向适应性行为转化，从而有效化解人员阻力的关键。从需求满足的视角出发，本研究认为反向师徒制能够满足年长徒弟对数字技术的核心需求，从而影响其对数字化转型的态度，并且这一过程会受到徒弟个人特征的调节。具体而言，基于技术接受模型(Davis et al., 1989; Venkatesh & Bala, 2008; Venkatesh & Davis, 2000)，本研究探讨反向师徒制通过提升年长徒弟数字素养，进而改变其对数字技术有用性和易用性的认知，最终影响其数字化转型支持/抵制的作用机制，并考察年长徒弟向下学习心态在上述关系中的调节作用。研究二的理论模型如图 2 所示。

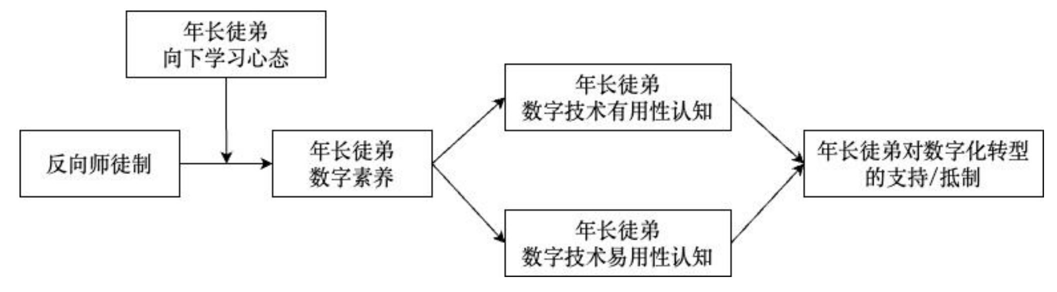


图 2 反向师徒制影响年长徒弟数字化转型适应性的理论模型

首先，反向师徒制有助于提升年长徒弟的数字素养。数字素养是指个体运用数字技术(如物联网、大数据、人工智能等)开展工作的意识、知识、技能和能力等(Scuotto et al., 2021; Zahoor et al., 2023)。已有研究表明，数字素养对于个体适应数字技术变革并取得良好绩效至关重要(Cetindamar et al., 2021; Mohammadyari & Singh, 2015)。在反向师徒制实践中，由年轻导师向年长徒弟分享前沿技术知识和新世代见解是最根本的核心功能(Harvey et al., 2009)。年轻导师通过传授数字技术知识提供生涯支持，能够帮助年长徒弟更好地克服技术障碍，

从而增强其对新技术变革的适应能力；同时，年轻导师通过互动中的鼓励与情感支持，缓解年长徒弟因技术变革所带来的压力，从心理层面增强其信心与适应意愿；此外，年轻导师通过其数字技术应用的行为示例，为年长徒弟提供了直观的角色示范，激发了后者学习和应用新技术的动力。这些与数字技术变革有关的生涯支持、心理支持和角色示范都有助于提升年长员工的数字素养(Zahoor et al., 2023)。尽管迄今为止还没有相关的实证经验证据，但教育领域的两个案例研究都报告了积极的结果(Cotugna & Vickery, 1998; Leh, 2005)。在Cotugna 和 Vickery(1998)的研究中，大学生向配对的教授传授网络技能。教授们表示，他们很适应这个角色，并且网络技能得到了极大的提升。在 Leh (2005)的研究中，研究生与教师配对，以支持他们在课堂上使用新技术，结果同样达到了预期。综上，提出命题：

命题 1：反向师徒制对年长徒弟的数字素养产生正向影响。

进一步地，随着年长徒弟的数字素养因反向师徒制实践而得到提升，其对新数字技术有用性和易用性的认知也会随之改变。有用性和易用性是技术接受模型的核心概念，其中，感知有用性是指个体相信使用一项技术将有助于提高其绩效表现的程度，而感知易用性是指个体相信使用该项技术的轻松程度(Elkaseh et al., 2016; Kamal et al., 2020)。技术接受模型认为，对技术的有用性和易用性认知是技术接受度最常见和最重要的决定因素，二者直接影响个体对技术的使用意愿和实际使用行为(Venkatesh & Davis, 2000)。然而，个体对技术的有用性和易用性认知并非自发形成，而是受到多种因素的影响。最初，技术接受模型强调外部因素，如技术或系统的设计特征，会影响个体对技术有用性和易用性的判断(Davis et al., 1989)。随着模型的演进，个体自身因素，尤其是自我效能感、技术信任等，也被证实在有用性和易用性认知的形成过程中发挥重要作用(张李义, 张然, 2015)。具体来说，数字素养较高的个体通常对新技术更加敏感且吸收能力更强，并且对自身的技术能力更有信心(Neumeyer & Liu, 2021; Neumeyer et al., 2021)，这直接增强了其技术自我效能感。此外，数字素养的提升还使得年长员工能更好地理解新技术的潜在价值，从而提高其对新技术能带来工作效率提升和绩效改进的信任(Mohammadyari & Singh, 2015)。因此，基于技术接受模型，数字素养的提升通过增强年长员工的自我效能感和技术信任，显著提升了他们对技术有用性和易用性的认知。综上，提出命题：

命题 2a：年长徒弟的数字素养对其数字技术有用性认知产生正向影响。

命题 2b：年长徒弟的数字素养对其数字技术易用性认知产生正向影响。

在工作层面，数字化转型意味着新数字技术，如物联网、大数据、人工智能、机器人、云计算、3D 打印、增强现实或虚拟现实等在工作中的应用(Nambisan, 2017)。这种转变需要员工在主观态度上认可数字化转型的价值。一方面，当员工认为采用新技术能够帮助他们更好地完成工作任务、提升绩效表现时，他们会对数字化转型产生更强的支持态度，并愿意将其视为个人成长发展的机会(周琦玮 等, 2024)。另一方面，当员工认为学习新技术的难度较低、操作简便易行时，他们会减少对转型变革的心理抗拒，更倾向于参与数字技能的

学习和实践。因此，对数字技术的有用性和易用性认知不仅影响员工对数字化转型的态度，还为实践适应提供了心理驱动力，促进了年长员工的技能学习和行为适应的转化过程。综上，提出命题：

命题 3a：年长徒弟数字技术有用性认知对其数字化转型支持(抵制)产生正(负)向影响。

命题 3b：年长徒弟数字技术易用性认知对其数字化转型支持(抵制)产生正(负)向影响。

反向师徒制能够在多大程度上提升年长徒弟的数字素养，取决于年长徒弟如何看待以及是否愿意向年轻的后辈躬身求教(Garg et al., 2021)。为此，本研究考察年长徒弟向下学习心态(downward learning mindset)的调节作用。向下学习心态是指个体相信自己可以从地位、经验、年纪等比自己更低/少/小的人那里学到有价值的知识并且愿意向下学习(Zhang et al., 2023)，这一构念深刻体现了中国古代“三人行，必有我师”的为学理念。研究表明，在传统师徒制中，拥有向下学习心态的导师更愿意参与到师徒制项目中，这有助于提升徒弟的学习表现(Zhang et al., 2023)。由于反向师徒制特殊的权力结构，本研究认为年长徒弟是否拥有向下学习心态，对反向师徒制的成功尤其重要。在反向师徒制中，徒弟在组织中拥有更高的地位和权力，让他们承认自身的不足，并且向年轻的、资历更低的同事学习，这本身就是一个巨大挑战(Argyris, 1991; Pfrombeck et al., 2024)。正如宝洁公司的一名高管学徒所说：“在反向师徒制中，你又成了学生。这对我们中的一些人来说有点困难，因为我们习惯于管理多达两万人的组织并发号施令”(Solomon, 2001)。因此，如果年长徒弟没有不愧下学、不耻下问的心态，他们将很难通过反向师徒制从年轻导师那里学习新数字技术从而真正提高自身的数字素养(Meister & Willyerd, 2010)。综上，提出命题：

命题 4：年长徒弟向下学习心态正向调节反向师徒制与年长徒弟数字素养之间的关系，当年长徒弟拥有更强的向下学习心态时，这一正向影响越强。

3.3 研究三：反向师徒制影响年轻导师数字化转型适应性的作用机制

从文献梳理可知，在企业数字化转型过程中，年轻员工面临的最大问题是参与动机不足。这是因为年轻员工通常资历较浅、地位更低，在数字化转型中更多扮演执行者的角色，这种次要、辅助的定位无法满足新生代员工的个性要求，导致他们容易对转型变革采取事不关己的消极态度(Weeks & Schaffert, 2019)。如果员工对数字化转型持消极态度，他们可能更不愿意主动学习和应用新技术。因此，理解反向师徒制如何影响年轻导师对数字化转型的支持/抵制程度，是化解来自年轻员工的阻力，提升其数字化转型适应性的关键。从需求满足的视角出发，本研究提出反向师徒制能够满足年轻导师对动机激励的核心需求，从而影响其对数字化转型的态度，并且这一过程同样受到导师个人特征的调节。具体而言，基于自我决定理论(Deci & Ryan, 2000)，本研究提出反向师徒制通过满足年轻导师数字化转型中的自主、能力及关系需求，进而提升其数字化转型承诺，最终影响其数字化转型支持/抵制反应的作用机制，并考察年轻导师新生代工作价值观在上述关系中的调节作用。研究三的理论模型如图 3 所示。

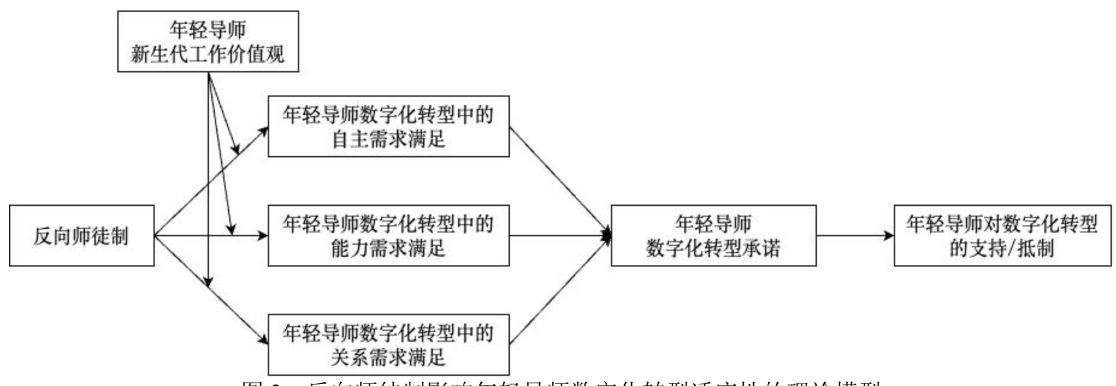


图 3　反向师徒制影响年轻导师数字化转型适应性的理论模型

自我决定理论认为，个体所处的社会环境通过满足其基本心理需求，从而影响个体的态度和行为(Deci et al., 1989; 杨陈 等, 2018)。作为一个重要的动机理论，基本心理需求满足被认为在动机激励中处于核心位置(Burmeister et al., 2020)。这里的基本心理需求包含三种，分别是自主需求、能力需求和关系需求(Deci & Ryan, 2000)。其中，自主需求是指个体在与工作环境互动时，渴望感受到的一种意志感和心理自由，强调个体的选择性，期望能够掌控自己的行为；能力需求是指个体希望在与环境的互动过程中感受到自己是有效能的；而关系需求则指个体在工作中与他人保持联系并建立密切关系的愿望(Burmeister et al., 2020; 杨陈 等, 2018)。心理需求具有普遍性，即不同文化中的不同个体都具有这些需求(Deci et al., 2001; Gagné & Deci, 2005)。但与此同时，心理需求也具有领域特定性，即个体在特定领域中经历的心理需求满足(domain-specific psychological need satisfaction)会影响其在该领域中追求进一步活动的动机(Deci & Ryan, 2008; Milyavskaya et al., 2014)。据此，本研究探讨反向师徒制对年轻导师在数字化转型领域的心理需求满足的影响。

首先，反向师徒制有助于促进年轻导师在数字化转型中的自主需求满足。以往研究表明，工作经验相对有限的年轻员工倾向于将自己视为知识的接受者(Burmeister et al., 2018)。然而在反向师徒制中，年轻导师需要决定如何向他们的年长徒弟传授新的数字技术知识，这为年轻员工提供了行使个人意志的机会，因为传授知识是一种自由裁量的行为，能够让个体从中体验到充分的自主性以及对他人产生的影响(Bartol et al., 2009; Cabrera et al., 2006)。在这一过程中，生涯支持通过为年轻导师创造职业发展的实践平台，例如教学指导和实际问题解决的机会，增强了他们对自身职业价值的认知。心理支持则体现为年轻导师在师徒互动中通过帮助年长徒弟克服技术适应障碍，获得了来自对方的信任与认可，这种积极的反馈进一步巩固了年轻导师的自我效能感与自主性体验。与此同时，角色示范也起到激励作用，年轻导师通过成功指导经验为团队成员树立榜样，从而强化其对自主性需求满足的感知。

其次，反向师徒制有助于促进年轻导师在数字化转型中的能力需求满足。反向师徒制为年轻导师提供了利用其数字知识的机会，使他们能够在地位更高的同事面前展示能力并获得价值认可(Cohen, 2003)。当年轻员工有机会利用他们现有的知识和技能时，他们往往会

在工作中感到胜任和满意(Canning, 2011)。具体而言，生涯支持通过技术培训和跨层级交流机会拓宽了年轻导师的知识领域，同时为其能力发展提供了实践反馈。心理支持则表现为年轻导师在帮助年长徒弟应对技术挑战时，获得对方的积极评价和信任，这种情感支持进一步增强了年轻导师对自身专业能力的信心。此外，角色示范通过促使年轻导师展现其在技术应用中的高水平专业行为，巩固了他们的技术权威形象，从而显著提升其能力需求满足的感知。

最后，反向师徒制有助于促进年轻导师在数字化转型中的关系需求满足。通过反向师徒制，年轻员工有机会与年长同事甚至是管理层人员建立起联系，向他们表达自己对数字化转型的见解，从而极大地拓展了人脉和关系网络(Hewlett et al., 2009)。此外，为了成功地进行代际知识转移，师徒双方需要开展高质量沟通，并且对发展相互间关系做出高水平承诺(Burmeister et al., 2015; Kwan & Cheung, 2006)，这也有助于产生积极的社会情感体验，从而满足年轻导师的关系需要。例如，通过为年长徒弟提供职业相关的指导与技术应用建议，年轻导师与年长徒弟建立了基于知识传递的跨层级合作关系，并借此拓展了自身的人脉网络。心理支持体现在年轻导师通过持续的情感鼓励与精神支持，帮助年长徒弟克服面对数字化转型时的焦虑情绪，有助于在师徒间形成积极的情感联结和信任关系，这种高质量的情感互动增强了年轻导师的归属感与社会连接感。角色示范则通过年轻导师展示其数字技术应用能力，为年长徒弟提供实践榜样，这不仅提升了导师自身的团队影响力，还激励其在知识共享和关系构建中更加主动和积极，最终促进了关系需求的满足。

综上，提出命题：

命题 5a：反向师徒制对年轻导师在数字化转型中的自主需求满足产生正向影响。

命题 5b：反向师徒制对年轻导师在数字化转型中的能力需求满足产生正向影响。

命题 5c：反向师徒制对年轻导师在数字化转型中的关系需求满足产生正向影响。

进一步地，随着年轻导师在数字化转型中的心理需求因反向师徒制实践而得到满足，其对数字化转型的参与动机也会随之改变。在此，本研究关注个体的数字化转型承诺。一般认为，以 Z 世代为代表的年轻员工有着注重体验、个性鲜明、兴趣点广泛、渴望得到认同等鲜明特征，在年长员工占据主导地位的组织中，如果他们的优势得不到发挥、贡献得不到认可，很容易出现“躺平”“摆烂”等消极表现。因此，要想吸引年轻员工积极参与组织事务，采取措施激发其内在承诺是关键。数字化转型承诺不仅体现在个体对数字化转型的积极评价，还包括主动顺应数字化转型，积极支持数字化转型，以及愿意为数字化转型的成功而付出努力的行为意向(Fedor et al., 2006; Herold et al., 2007)。因此，高数字化转型承诺预示了员工对参与数字化转型的强烈动机状态(Conway et al., 2015)，与企业数字化转型中年轻员工动机不足的问题相呼应。

年轻导师在数字化转型中的心理需求满足会正向影响其数字化转型承诺，这是因为自我决定理论明确指出，环境因素（如反向师徒制）通过基本心理需求对其动机状态产生影

响，当个体的基本心理需求得到满足时，其内在动机和参与感会得到强化(Deci et al., 2017)。具体而言，首先，当年轻导师在数字化转型中的自主需求得到满足，意味着他们能够在数字化转型中体验到控制感(Ryan & Deci, 2008)，感觉他们的声音能够"被听到"(Twenge, 2006)。这种控制感增强了其在转型中的参与动机，提升了他们对转型目标的认同。根据自我决定理论，自主性满足与内在动机的增强密切相关，年轻导师因此会更积极地投入到数字化转型中，并在过程中表现出更高的承诺和持续参与(Deci & Ryan, 2000)。其次，当年轻导师在数字化转型中的能力需求得到满足，他们会感到自己的贡献受到认可，并在此基础上获得进一步发展的机会。根据自我决定理论，能力感的提升同样是激发个体内在动机的有力因素(Deci & Ryan, 2000)。在数字化转型过程中，年轻导师的技术和领导能力得到体现和提升，会让他们更有信心，感到自己在转型中的作用至关重要。这种积极的反馈使得年轻导师对数字化转型产生更强的承诺和责任感，愿意投入更多的努力和资源来推动转型成功。最后，当年轻导师在数字化转型中的关系需求得到满足，他们会认为自己与团队及组织之间的联系更加紧密，增强了对团队和组织的归属感(Baard et al., 2004)。在数字化转型中，良好的合作关系能够增强员工的社会支持系统，以应对转型所带来的不安全感与诸多挑战(Van den Broeck et al., 2016)。根据自我决定理论，内在动机更有可能在以安全感为特征的环境中蓬勃发展(Ryan & La Guardia, 2000)。因此，年轻导师在体验到组织和同事支持后，会更愿意主动参与到转型过程中，并对数字化转型表现出更强的承诺和长期投入。综上，提出命题：

命题 6a：年轻导师在数字化转型中的自主需求满足对其数字化转型承诺产生正向影响。

命题 6b：年轻导师在数字化转型中的能力需求满足对其数字化转型承诺产生正向影响。

命题 6c：年轻导师在数字化转型中的关系需求满足对其数字化转型承诺产生正向影响。

年轻导师的数字化转型承诺正向影响其数字化转型支持，而负向影响其数字化转型抵制。作为一种领域特定型承诺(commitment to specific domain)，数字化转型承诺对个体在数字化转型领域的态度和行为有更高的预测力(Van den Broeck et al., 2016)。具体而言，从数字化转型承诺的内涵可以看出，它不仅包含了个体对数字化转型的积极评价，也包括追求转型成功的行为意向(Fedor et al., 2006; Herold et al., 2007)。因此，可以预期数字化转型承诺更高的员工会更加支持企业的数字化转型，而不太可能抵制它。在数字化转型实践中，年轻员工的支持态度并不单纯停留在认知层面，而是会转化为实际的适应性行为。这一行为适应可以体现在年轻员工主动向他们的年长同事传授数字技能、分享技术应用的实际经验，或在团队中通过提供技术帮助来促进转型目标的实现。综上，提出命题：

命题 7：年轻导师数字化转型承诺对其数字化转型支持(抵制)产生正(负)向影响。

反向师徒制能够在多大程度上满足年轻导师在数字化转型中的心理需求，取决于年轻导师如何看待反向师徒制提供的机会。反向师徒制为年轻员工提供了展示和提升自我、立即做出贡献、向上施加影响以及建立良好人际关系的平台(Hewlett et al., 2009)，这迎合了代际差异文献对于新生代员工工作价值观的主流刻画(Tang et al., 2017; 侯烜方 等, 2014)。因

此，本研究考察年轻导师新生代工作价值观的调节作用。工作价值观是指个体对工作选择的偏好，对工作的原则、伦理和信念的认知，是一种直接影响行为的内在思想体系(侯烜方 等, 2014; 李燕萍, 侯烜方, 2012)。工作价值观具有显著的代际差异性，通常认为，新生代员工的工作价值观包括功利导向、内在偏好、人际和谐、创新导向、长期发展、开放心态、自我超越等特征(Tang et al., 2017; 侯烜方 等, 2014)。这些价值观使得他们致力于追求工作中的自主性、成就感和意义感(Twenge et al., 2010; Westerman & Yamamura, 2006)，并且注重人际交往中的平等和公平(Shri, 2011)。然而，由于每个年轻导师在年龄、早期经历、教育背景、家庭条件等方面存在差异，每个个体符合新生代工作价值观原型的程度也会存在差别(Tang et al., 2017)。因此，越符合新生代工作价值观原型的年轻导师应该越看重反向师徒制提供的机会，因为反向师徒制迎合了他们的内在偏好，相应地，他们越容易在数字化转型中体验到反向师徒制带来的心理满足感。综上，提出命题：

命题 8：年轻导师新生代工作价值观正向调节反向师徒制与年轻导师在数字化转型中的心理需求满足之间的关系，当年轻导师拥有更强的新生代工作价值观时，这一正向影响越强。

3.4 研究四：反向师徒制影响组织数字化转型韧性的作用机制

从文献梳理可知，在企业数字化转型过程中，包含年轻导师和年长徒弟在内的组织人力资源整体容易出现缺少转型共识等问题，导致凝聚力不强，难以应对转型中的挫折与挑战(Saes et al., 2022; Yao et al., 2024)。这是因为整体并非个体的简单加总，在极端情况下，尽管每个个体的需求都得到满足，但相互之间仍需要配合和协作才能达成组织的战略目标。因此，数字化转型从来不只是单个人或者某些人的技术或动机问题(Tabrizi et al., 2019)，还需要人力资源整体的战略协同(Benitez et al., 2022)。从需求满足的视角出发，本研究认为反向师徒制能够满足组织对凝聚转型共识的需求，从而影响其数字化转型韧性，并且这一个过程受到管理实践性质的调节。具体而言，基于意义建构理论(Maitlis, 2005; Weick, 1993)，本研究提出反向师徒制通过增强组织人力资源整体的数字化转型战略共识，从而影响其数字化转型韧性的作用机制，并考察管理实践强度在上述关系中的调节作用。研究四的理论模型如图 4 所示。

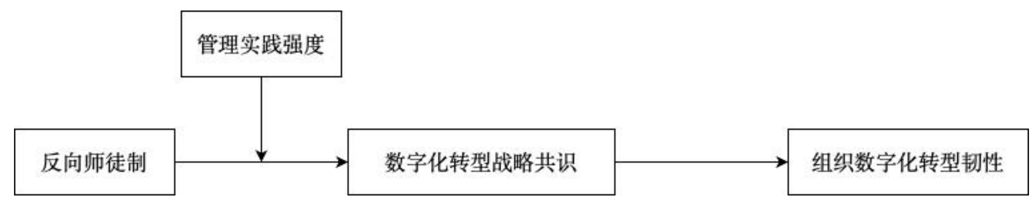


图 4　反向师徒制影响组织数字化转型韧性的理论模型

意义建构理论认为，人们通过对环境中特定线索的注意、加工和解读，形成对特定事件意义的认知，建构事件的意义会引发当前或未来的行动反应(Maitlis & Christianson, 2014)。根据该理论，管理实践作为个体获取组织信息的重要渠道(Rousseau & Greller, 1994)，向员

工传递有关组织特征、价值观、目标、信念以及所期望的员工行为等重要信息(Guzzo & Noonan, 1994)，这些信息成为员工建构意义的重要线索。在反向师徒制中，年轻导师为年长徒弟提供数字化转型相关的生涯支持、心理支持和角色示范，不仅帮助年长员工深化对数字化转型的意义认知，同时也促进年轻员工对数字化转型必要性和战略价值的理解。

首先，生涯支持通过数字技术培训和趋势指导，使年长徒弟更直观地认识到技术变革对职业发展的必要性和长远价值，同时也让年轻导师在知识分享过程中加深对技术变革对组织及个体价值的理解。其次，心理支持通过积极的情感交流和相互信任，帮助年长员工缓解技术变革带来的焦虑，增强其对组织数字化转型的信任感和接受度。同样，年轻导师在提供心理支持的过程中，通过观察年长员工对技术变革的逐步接纳，进一步强化了对转型目标的认同。最后，角色示范通过年轻导师展示数字技术的实际应用，为年长员工提供了具体的学习榜样，使其理解技术变革对工作效率和创新能力的促进作用。同时，年轻导师在这一过程中也更加明确数字化转型对业务实践和组织发展的意义，从而增强了对转型目标的整体认知。通过这样的双向意义建构，反向师徒制实践为组织成员提供了广泛而一致的信息线索，无论年长员工还是年轻员工，都能从反向师徒制实践中清晰地感受到组织实施数字化转型的决心、信念和价值。基于共同感知的理念，这种一致性的信息促使组织成员对数字化转型目标和意义达成集体性理解(Maitlis, 2005)。当组织成员通过反向师徒制普遍认识到数字化转型的必要性和意义，就很容易形成组织层面的数字化转型战略共识，即组织内部对于数字化转型战略和目标的一致性认可(Yao et al., 2024)。

此外，在反向师徒制中，许多年长徒弟本身就处在管理岗位，负责数字化转型战略目标的制定，反向师徒制一方面让他们能够学习前沿的数字化技术和应用趋势，增强其对数字化转型的战略见解(Harvey et al., 2009)，另一方面也使得领导者有机会倾听员工的观点和期望(Harvey et al., 2009)，从而制定员工容易理解和接受的数字化战略和目标。从年轻导师的角度来看，反向师徒制一方面让他们能够发出自己的声音，对决策的制定过程施加影响(Meister & Willyerd, 2010; Twenge, 2006)，另一方面在与高层的互动中，年轻员工也对战略和业务有了更深层次的理解(Meister & Willyerd, 2010)。随着年长员工和年轻员工、高层与基层之间因反向师徒制而增进理解，组织整体的数字化转型战略共识也会得到显著增强。综上，提出命题：

命题 9：反向师徒制对组织数字化转型战略共识产生正向影响。

进一步地，随着组织数字化转型战略共识因反向师徒制实践而得到增强，这会显著提升组织的数字化转型韧性。从现实情况来看，企业的数字化转型过程可谓是困难重重，如何让企业在遭遇困难、挫折、逆境时能够摧而不垮甚至愈挫弥坚，对数字化转型的成功至关重要。本研究借鉴组织韧性领域的文献(Carmeli et al., 2013; Kennedy et al., 2016)，提出数字化转型韧性这一概念，指组织有能力应对与数字化转型有关的任何失败、挫折、冲突或其他威胁的一种涌现状态。根据意义建构理论，对特定事件的意义建构有助于行动主体对

关键资源进行最优投资，从而帮助其变得更有韧性(Weick et al., 2005；刘贝妮，张志学，2023)。具体而言，当组织成员对数字化转型拥有较强的战略共识，表明大家普遍认可数字化转型的战略和目标，这种一致性认可能够协调关键资源和集体行动，以应对不确定性以及风险和挑战。同时，当组织成员之间拥有共同的价值观和目标，这也有利于增强组织凝聚力，使得组织在面对数字化转型的挫折和困难时表现得更有韧性(Welbourne & Paterson, 2017)。综上，提出命题：

命题 10：组织数字化转型战略共识对其数字化转型韧性产生正向影响。

反向师徒制能够在多大程度上增强组织人力资源整体的数字化转型战略共识，取决于这一管理实践的强度如何。根据意义建构理论，事件越是不同寻常或者足够显著，就越能吸引人们的注意力并进行意义建构(Weick, 1995)。因此，反向师徒制实践的强度会影响其作用效果。管理实践的强度是指管理实践信息有效传递和被员工有效感知和认同的程度(Bowen & Ostroff, 2004)，通常包括独特性、一致性和共识性三个维度。其中，独特性是指管理实践信息能够吸引成员关注并激发其兴趣的程度；一致性是指管理实践的操作过程具有统一性，能够传递一致性信息的程度；共识性是指管理实践信息能让成员产生普遍认同感的程度(贾建锋 等, 2017)。首先，就独特性而言，当组织实施的反向师徒制范围越广、规模越大，跨越的层级越多，表明实践越不同寻常，相应地就越能吸引人们的关注和重视，从而产生更大的影响；其次，就一致性而言，当反向师徒制在不同的师徒关系中执行得越统一，以及反向师徒制与其他管理实践传递的信息越一致，就越能加深人们对反向师徒制所要传递的信息的理解；最后，就共识性而言，当反向师徒制能够让人们产生普遍认同，意味着人们普遍认可反向师徒制的目标和理念(Hauff et al., 2017；贾建锋 等, 2021)，相应地也会对其目标和理念产生更高的承诺。综上，提出命题：

命题 11：管理实践强度正向调节反向师徒制与组织数字化转型战略共识之间的关系，当实践强度更高时，这一正向影响越强。

4 理论构建

当前，大量企业正在积极地布局和推进数字化转型，但普遍面临人员阻力难题，导致转型往往因得不到内部支持而失败。年长员工、年轻员工以及组织整体在转型中存在不同的短板和需求，主要表现为年长员工的数字素养亟需提升、年轻员工的参与动机有待激发、组织整体的转型共识难以凝聚等，这些独特需求得不到满足是导致人员阻力产生的根本原因。从马斯洛的需求层次理论来看，年长员工需要提升技术适应能力以保持工作效率和岗位安全，这符合生理和安全需求的界定；而年轻员工渴望在转型中承担更大责任、发挥更大影响力，属于尊重和自我实现需求的范畴；组织则需要通过促进代际协作以增强凝聚力，从而更好满足员工在转型中的归属需求。尽管这些需求各不相同，但它们并非孤立存在，

而是在转型过程中相互交织、互为支撑。反向师徒制通过让年轻员工担任“导师”，向年长员工传授前沿技术知识，不仅帮助年长员工克服技术短板，也提升了年轻员工的责任感和参与感，从而同时满足师徒双方的差异化需求。在这一过程中，代际的沟通与理解得到了增强，进而促进了员工的归属感，并提升了组织整体的凝聚力。因此，差异化需求满足的视角为本研究提供了一个整合性的理论框架，能够帮助我们更好地理解反向师徒制在化解数字化转型人员阻力方面的内在机理。

具体来说，本研究首先明确了反向师徒制的三大核心功能维度——生涯支持、心理支持和角色示范，更新了其在数字化转型情境中的独特内涵。在此基础上，我们构建了一个涵盖个体与组织层面影响路径的系统化理论框架，深入揭示了反向师徒制如何通过满足年长徒弟、年轻导师，以及组织人力资源整体的差异化需求，从而全面增强企业在数字化转型中的适应能力。这一内在逻辑不仅阐明了反向师徒制的结构内涵，还为解决数字化转型中的复杂管理问题提供了理论支持与实践指导。通过系统化的内涵解析与机制探索，本研究为反向师徒制如何助力企业应对数字化转型挑战提供了一个整合性的理论建构。

首先，本研究扩展了反向师徒制的结构内涵，开发出适应数字化转型情境的测量工具，为后续实证研究奠定基础。尽管反向师徒制近年来逐渐受到管理学者的关注，其核心功能如生涯支持、心理支持和角色示范已初步被界定 (Murphy, 2012)，但这些研究多聚焦于其普适性功能的讨论，缺乏对具体应用情境的深入探讨，尤其是在数字技术变革驱动的组织情境中。本研究紧密围绕数字化转型这一特定情境，结合企业应对技术迭代和代际知识流动的现实背景，从企业实际出发重新界定反向师徒制的功能维度。例如，生涯支持强调对数字技术知识和技术发展趋势的跨代传递；心理支持则进一步聚焦于帮助年长员工缓解数字化转型带来的焦虑和自我效能感不足；角色示范则突出年轻导师通过技术应用示例，为年长徒弟提供学习和适应新数字技术的行为标杆。这种情境化界定不仅丰富发展了反向师徒制的概念内涵，也揭示了其在数字化背景下的独特价值。此外，本研究通过严谨的质性研究程序开发针对数字化转型场景的反向师徒制测量工具，为后续的实证研究奠定了坚实基础，并推动了反向师徒制在新时代背景下的应用与发展。

其次，本研究深入探索反向师徒制对年长徒弟和年轻导师在数字化转型适应性方面的影响，以揭示其在个体层面的有效性和作用机制。作为师徒关系的直接主体，年长徒弟和年轻导师在数字化转型过程下表现出明显的差异化需求，理解反向师徒制对他们的影响是揭示其作用逻辑的关键所在。对于年长徒弟而言，反向师徒制通过提供技术指导，提升其数字素养，进而增强其对新技术的接受意愿。这种需求满足路径在理论上可依托技术接受模型(TAM)进行解释(Davis et al., 1989)。此外，反向师徒制要求年长员工向资历较浅的年轻导师请教，这一角色反转对年长员工的向下学习心态提出了要求。向下学习心态作为关键调节变量，可能影响年长徒弟的适应过程与学习效果(Zhang et al., 2023)。对于年轻导师而言，反向师徒制能够通过满足自主、能力和关系等基本心理需求，促进其对数字化转型的承诺

与适应，这集中体现了自我决定理论(SDT)的内在逻辑(Deci & Ryan, 2000)。与此同时，年轻导师是否看重反向师徒制提供的展示和提升自我、立即做出贡献、向上施加影响以及建立良好人际关系的机会(Hewlett et al., 2009)，将影响反向师徒制作用效果的发挥，为此本研究引入价值观匹配性作为关键调节变量，以探讨其在影响路径中的边界效应。由此，本研究从个体层面揭示了反向师徒制提升企业数字化转型适应性的内在机制，不仅深化了对反向师徒制核心功能的理论解释，也为企业在数字化转型中的个体管理实践提供了重要指导。

最后，本研究明晰了反向师徒制提升组织数字化转型韧性的内在机理，扩展了前述影响效果至组织层面。这种扩展十分必要，一方面，反向师徒制作为一种颠覆传统权力结构的创新型管理实践，其作用不仅局限于师徒关系的直接主体，还会在组织整体层面产生深远的辐射效应；另一方面，单纯聚焦个体层面的适应性改进也不足以应对数字化转型的复杂挑战，提升组织人力资源整体的数字化韧性同样至关重要。在企业数字化转型过程中，组织整体韧性的形成不仅依赖于技术资源的优化配置，还取决于成员间的认知一致性和战略共识(Saes et al., 2022; Yao et al., 2024)。基于意义建构理论(Maitlis, 2005; Weick, 1993)，本研究提出反向师徒制通过促进组织成员在转型过程中的认知共鸣与行动协同，能够有效凝聚战略共识，从而增强组织应对变革挑战的适应能力。此外，管理实践的强度在这一过程中发挥重要调节作用。通过提高反向师徒制的实施深度与一致性，实践强度能够显著强化其对组织成员认知与行为的塑造效果(Bowen & Ostroff, 2004)。由此，本研究将个体层面的影响延展至组织整体层面，全面揭示了反向师徒制在数字化转型背景下的多层次作用机制，为企业推进数字化转型提供系统的理论参考与实践指导。

5 结论和讨论

通过构建上述理论体系，本研究将在如下三个方面做出贡献：

首先是研究内容。企业数字化转型是当今时代的热点话题，受到理论和实践界的广泛关注。数字化转型的核心在人，如何化解来自内部人员的阻力既是管理实践面临的难题，也具备理论突破的空间。当前学术界在这一领域的研究还处于起步阶段，零星的研究主要集中在探讨个体自身如何采取行动以应对数字化转型带来的压力(史燕伟 等, 2023; 周琦玮 等, 2024)，缺乏对于组织管理层面能够采取哪些措施有效干预的讨论。化解数字化转型人员阻力是一个系统性工程，需要进行科学的顶层设计和全局谋划。针对这一亟待解决的前沿研究课题，本研究创新性地提出反向师徒制作为破解难题的一把“钥匙”，着力探讨反向师徒制在化解企业数字化转型人员阻力中的有效性及作用机制，从而在反向师徒制与企业数字化转型两个重要研究领域之间搭建起桥梁，为解决当前实践面临的痛点问题提供了新的思路。

其次是研究视角。以往对反向师徒制作用效果的研究，缺乏整合性的理论分析框架

(Murphy, 2012)，导致这一领域的知识呈现出碎片化的特点，不利于学界对管理实践的作用效果形成规律性认识。因此，探讨反向师徒制在化解企业数字化转型人员阻力中的有效性及作用机制，寻找适当的理论视角和分析框架是关键。在对现有文献进行全面梳理的基础上，本研究创新性地提出差异化需求满足作为破题思路，分别基于技术接受模型、自我决定理论以及意义建构理论，构建反向师徒制通过满足三类关键主体(年长员工、年轻员工以及组织人力资源整体)在数字化转型中差异化的核心需求，进而影响其数字化转型适应性的理论模型，从而为理解这一问题提供了整合的视角以及独到的见解。

最后是研究方法。如前所述，当前关于反向师徒制的研究主要集中在概念讨论和个案分析方面，相关的实证证据仍非常有限(Murphy, 2012)。本研究准备采用多方法结合的研究策略，以文献研究与实地调研、理论分析与实证分析、质性研究与量化研究相结合为原则，综合运用多种研究方法开展系统性探索。具体而言，本研究通过文献研究梳理反向师徒制的理论基础与研究现状，为构建研究模型提供理论依据；通过深度访谈挖掘实际企业中反向师徒制的实践特征，为理论框架的修订与完善提供实地证据；通过问卷调查全面收集反向师徒制实施效果的数据，为模型的验证提供广泛的样本支持；同时，结合现场实验分析反向师徒制在数字化转型情境下的具体作用机制；并通过案例分析进一步验证理论模型的现实适用性。多种方法的相互补充与交叉验证，能够显著增强研究结果的可靠性和解释力。本研究的方法创新在于通过综合运用多种研究手段，打破单一方法的局限性，为反向师徒制的研究拓展新的路径，并为实现理论的重大突破奠定坚实的基础。

除了上述理论创新，本研究还能为企业管理实践提供丰富启示。一方面，本研究可以为企业的数字化转型提供科学理论指导。当前，大量企业正在积极地布局和推进数字化转型，但是却始终面临人员阻力难题，导致数字化转型往往因为得不到内部支持而失败。究其原因，在于企业管理者没有真正地做到“以人为本”，从不同利益群体的短板和需求出发考虑问题，依然以传统的管理思维自上而下地推行变革，最终导致数字化转型难免陷入处处受阻的尴尬境地。本研究创造性地提出推行反向师徒制实践以化解这一难题，揭示其内在的作用机理，从而为企业数字化转型提供科学的理论指导。另一方面，本研究能够启发企业管理者更好地运用反向师徒制实践。尽管反向师徒制的理念在我国源远流长，但其在现代企业管理中的运用却远远落后于西方，这可能与我国传统文化强调“尊卑有序”等价值观念有关。从国外企业的实践经验来看，反向师徒制确实在许多方面拥有传统师徒制所不具备的特殊优势，非常值得我们学习借鉴。因此，本研究基于企业数字化转型的应用场景，深入探索反向师徒制的特征、过程和结果，能够为优化反向师徒制的本土实践提供启发和借鉴。

尽管本研究为企业数字化转型情境中反向师徒制的作用机制提供了系统化的理论框架，未来仍可以从其他不同的视角出发，对理论进行更新和完善，更好地推动新时代反向师徒制的相关研究。首先，未来研究可以聚焦反向师徒制中师徒关系的内在动态与作用机制。

本研究主要探讨了反向师徒制实践的整体功能及其在数字化转型中的作用，但对师徒关系这一核心要素的具体运行方式尚缺乏深入分析。例如，师徒之间的信任如何建立与维系？代际的认知差异和沟通偏好如何影响知识传递的效率？此外，不同情境（如正式和非正式的师徒关系）对师徒互动模式的影响也值得进一步研究。通过对反向师徒关系中的信任建立、沟通模式与权力动态等关键机制的探讨，未来研究可以深化对师徒互动过程的理解，揭示影响其成效的关键因素，从而为反向师徒制的优化设计提供更具针对性的理论依据。

其次，未来研究应深入探讨反向师徒制在不同文化情境下的适应性和实施效果。当前对反向师徒制的理论内涵和实施效果的理解，主要还建构于西方文化的管理情境，但不同文化维度有可能显著影响反向师徒制的运行逻辑。例如，在权力距离较高的文化中，年长员工是否愿意接受年轻员工的指导？在集体主义文化下，代际协作是否更加顺畅？此外，跨文化研究还需关注不同社会对创新接受度、知识共享动机及沟通偏好的差异性。深入分析文化变量对反向师徒制的影响，不仅能为其在全球化背景下的推广提供实证支持，也有助于揭示文化适配机制对这种新型管理实践的约束作用。

最后，未来研究可以进一步探讨反向师徒制与传统师徒制之间的潜在协同效应。尽管本研究聚焦于反向师徒制的独特功能，但传统师徒制在职业技能传承和增强组织归属感方面仍具有不可替代的价值(Harvey et al., 2009; Ivey & Dupré, 2022)。在数字化转型的某些场景中，如技术落地初期或基础技能培训阶段，传统师徒制依然能凭借资深导师的业务经验和实践指导为新技术的应用提供支持。当然，应该看到，传统师徒制的单向知识传递模式难以充分发挥年轻员工在技术趋势与创新能力方面的优势，无法满足技术快速迭代的需求(Murphy, 2012)。相较之下，反向师徒制通过双向互动和代际协作，能够弥合代际技术鸿沟，提升组织对变革的适应能力。传统与反向师徒制各有适用场景，二者的结合有望提供更全面的解决方案。未来研究可进一步探索两种模式的融合路径及其对组织绩效的综合影响，为数字化转型中的人才管理策略提供理论依据和实践指导。

参考文献

邓奔驰, 黄思行, 黄亮. (2018). 企业师徒制中负面指导经历:现状与展望. *中国人力资源开发, 35*(8), 50–63.

高中华, 徐燕. (2023). 智能制造师徒关系理论构建及对团队双元创新的驱动机制. *心理科学进展, 31*(8), 1411−1428.

韩翼, 杨百寅. (2012). 师徒关系开启徒弟职业成功之门: 政治技能视角. *管理世界, 28*(6), 124−132.

韩翼, 周洁, 孙习习, 杨百寅. (2013). 师徒关系结构、作用机制及其效应. *管理评论, 25*(7), 54–66.

侯烜方, 李燕萍, 涂乙冬. (2014). 新生代工作价值观结构、测量及对绩效影响. *心理学报, 46*(6), 823–840.

贾建锋, 陈宸, 焦玉鑫. (2021). 如何唤醒“装睡的员工”：人力资源管理强度对知识共享的影响机制研究. *东北大学学报（社会科学版）, 23*(4), 26–33.

贾建锋, 周舜怡, 唐贵瑶. (2017). 人力资源管理强度的研究回顾及在中国情境下的理论框架建构. *中国人力资源开发, 34*(10), 6–15.

李进生, 曾颢, 赵曙明. (2021). 师徒制对徒弟创新绩效的影响机制研究: 心理可得性和主动性人格的作用. *商业经济与管理, 41*(3), 19−29.

李燕萍, 侯烜方. (2012). 新生代员工工作价值观结构及其对工作行为的影响机理. *经济管理, 34*(5), 77–86.

刘贝妮, 张志学. (2023). 团队何以愈挫弥坚?领导正念对团队韧性形成的影响. *心理科学进展, 31*(7), 1146–1159.

吕鸿江, 张秋萍, 彭丽娟. (2020). 领导被下属“逆向指导”的权变机制——信息深加工和信任地位的作用. *中国工业经济, 11*, 174−192.

戚聿东, 杜博, 温馨. (2021). 国有企业数字化战略变革: 使命嵌入与模式选择——基于3家中央企业数字化典型实践的案例研究. *管理世界, 37*(11), 137−158.

史燕伟, 谢菊兰, 王雅妮, 张南. (2023). 数字化工作重塑及其对工作绩效的促进作用: 基于人-任务-技术匹配视角. *心理科学进展, 31*(7), 1133−1145.

魏翔宇, 于广涛. (2021). 企业导师指导如何激发徒弟创新——基于认知和情感的双路径机制研究. *经济管理, 43*(2), 123−138.

谢小云, 左玉涵, 胡琼晶. (2021). 数字化时代的人力资源管理: 基于人与技术交互的视角. *管理世界, 37*(1), 200−216+13.

杨陈, 杨付, 景熠, 唐明凤. (2018). 谦卑型领导如何改善员工绩效:心理需求满足的中介作用和工作单位结构的调节作用. *南开管理评论, 21*(2), 121–134.

张李义, 张然. (2015). 技术接受模型(TAM)关键前因变量分析. *信息资源管理学报, 5*(2), 11−20.

张志学, 赵曙明, 施俊琦, 秦昕, 贺伟, 赵新元, 王宇, 吴刚. (2021). 数字经济下组织管理研究的关键科学问题——第 254 期“双清论坛”学术综述. *中国科学基金, 35*(5), 774–781.

周琦玮, 李倩, 梁爽. (2024). 员工对企业数字化转型的反应研究: 基于压力的理论视角. *心理科学进展, 32*(4), 594−615.

Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., & Williams, D. (2021, January 5-8). *Co-Governance in digital transformation Initiatives: The roles of digital culture and employee experience* [Paper presentation]. Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences, Hilton Waikoloa Village, HI, USA.

Agrawal, S. (2017). Personality traits and organisational commitment of Gen X and Gen Y employees. *Journal of organisation & Human behaviour*, *6*(1-2), 10-17.

Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, *69*(3), 99–109.

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well‐being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, *34*(10), 2045–2068.

Bartol, K. M., Liu, W., Zeng, X., & Wu, K. (2009). Social exchange and knowledge sharing among knowledge workers: The moderating role of perceived job security. *Management and Organization Review*, *5*(2), 223–240.

Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, *59*(2), 103590.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, *29*(2), 203–221.

Burhan, Q., Malik, M. F., Siddiqui, M. A., & Burhan, S. (2024). Breaking barriers: exploring the impact of reverse mentoring on change adaptation behavior through sequential mediation of cognitive flexibility and resilience. *Current Psychology*, *43*(33), 27033−27044.

Burmeister, A., Deller, J., Osland, J., Szkudlarek, B., Oddou, G., & Blakeney, R. (2015). The micro-processes during repatriate knowledge transfer: The repatriates' perspective. *Journal of Knowledge Management*, *19*(4), 735−755.

Burmeister, A., Fasbender, U., Deller, J. (2018). Being perceived as a knowledge sender or knowledge receiver: A multistudy investigation of the effect of age on knowledge transfer. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *91*(3), 518–545.

Burmeister, A., Wang, M., & Hirschi, A. (2020). Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: An actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology, 105*(7), 748−759.

Cabrera, Á., Collins, W. C., Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(2), 245–264.

Canning, R. (2011). Older workers in the hospitality industry: Valuing experience and informal learning. *International Journal of Lifelong Education, 30*(5)*,* 667–679.

Carmeli, A., Friedman, Y., Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, *51*(1), 148–159.

Cetindamar, D., Abedin, B., Shirahada, K. (2021). The role of employees in digital transformation: A preliminary study on how employees' digital literacy impacts use of digital technologies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *71*, 7837–7848.

Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review, 11*(1), 55−76.

Cohen, S. E. (2003, November-December). This isn't your father's mentoring relationship: Mentoring across all generations has become an integral part of corporate culture. *AARP Magazine*.

Conway, N., Clinton, M., Sturges, J., & Budjanovcanin, A. (2015). Using self‐determination theory to understand the relationship between calling enactment and daily well‐being. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(8), 1114−1131.

Cotugna, N., & Vickery, C. E. (1998). Reverse mentoring: A twist to teaching technology. *Journal of the American Dietetic Association, 98*(10), 1166–1168.

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science, 35*(8), 982–1003.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, *49*(3), 182–185.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, *74*(4), 580–590.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 19–43.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *27*(8), 930–942.

Deng, H., Guan, Y., Zhou, X., Li, Y., Cai, D., Li, N., & Liu, B. (2024). The "double-edged sword" effects of career support mentoring on newcomer turnover: How and when it helps or hurts. *Journal of Applied Psychology, 109*(7), 1094–1114.

Elkaseh, A., Wong, K., & Fung, C. (2016). Perceived ease of use and perceived usefulness of social media for e-learning in Libyan higher education: A structural equation modeling analysis. *International Journal of Information and Education Technology*, *6*(3), 192–199.

Evans, R. D. (2017). Digital native or digital immigrant? Using intraorganizational resources to develop technological competence among older employees. *Development and Learning in Organizations*, *31*(2), 8–9.

Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, *59*(1), 1–29.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self‐determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331–362.

Garg, N., Murphy, W., & Singh, P. (2021). Reverse mentoring, job crafting and work-outcomes: The mediating role of work engagement. *Career Development International, 26*(2), 290−308.

Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, *33*(3), 447–462.

Harvey, M., McIntyre, N., Thompson Heames, J., & Moeller, M. (2009). Mentoring global female managers in the global marketplace: Traditional, reverse, and reciprocal mentoring. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(6), 1344–1361.

Hauff, S., Alewell, D., & Katrin Hansen, N. (2017). HRM system strength and HRM target achievement—Toward a broader understanding of HRM processes. *Human Resource Management, 56*(5), 715–729.

Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 942−951.

Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review, 87*(7–8), 71–6.

Hunt, D. M., & Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review, 8*(3), 475−485.

Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital transformation of industrial organizations: Toward an integrated framework. *Journal of Change Management*, *21*(4), 451−479.

Ivey, G. W., & Dupré, K. E. (2022). Workplace mentorship: A critical review. *Journal of Career Development, 49*(3), 714−729.

Jordan, J., & Sorell, M. (2019, October 3). Why reverse mentoring works and how to do it right. *Harvard Business Review*. Retrieved from https://hbr.org/2019/10/why-reverse-mentoring-works-and-how-to-do-it-right.

Kamal, S. A., Shafiq, M., & Kakria, P. (2020). Investigating acceptance of telemedicine services through an extended technology acceptance model (TAM). *Technology in Society, 60*(1), 101212.

Kennedy, D. M., Landon, L. B., & Maynard, M. T. (2016). Extending the conversation: Employee resilience at the team level. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 466–475.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott Foresman.

Kwan, M. M., & Cheung, P.-K. (2006). The knowledge transfer process: From field studies to technology development. *Journal of Database Management, 17*(1), 16–32.

Leh, A. S. C. (2005). Lessons learned from service learning and reverse mentoring in faculty development: A case study in technology training. *Journal of Technology and Teacher Education, 13*(1), 25–41.

Lester, P. B., Hannah, S. T., Harms, P. D., Vogelgesang, G. R., & Avolio, B. J. (2011). Mentoring impact on leader efficacy development: A field experiment. *Academy of Management Learning & Education, 10*(3), 409–429.

Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal, 48*(1), 21−49.

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 57−125.

Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard Business Review*, *88*(5), 67–72.

Milyavskaya, M., Nadolny, D., & Koestner, R. (2014). Where do self-concordant goals come from? The role of domain-specific psychological need satisfaction. *Personality and Social Psychology Bulletin, 40*(6), 700−711.

Mohammadyari, S., & Singh, H. (2015). Understanding the effect of e-learning on individual performance: The role of digital literacy. *Computers & Education, 82*(3), 11–25.

Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management, 51*(4), 549−573.

Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 1029–1055.

Neumeyer, X., & Liu, M. (2021). Managerial competencies and development in the digital age. *IEEE Engineering Management Review, 49*(3), 49–55.

Neumeyer, X., Santos, S. C., & Morris, M. H. (2021). Overcoming barriers to technology adoption when fostering entrepreneurship among the poor: The role of technology and digital literacy. *IEEE Transactions on Engineering Management, 68*(6), 1605–1618.

Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology, 41*(3), 457–479.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2005). Construct equivalence across groups: An unexplored issue in mentoring research. *Educational and Psychological Measurement, 65*(2), 323–335.

Pfrombeck, J., Burmeister, A., & Grote, G. (2024). Older workers' knowledge seeking from younger coworkers: Disentangling countervailing pathways to successful aging at work. *Journal of Organizational Behavior, 45*(1), 1−20.

Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management, 33*(3), 385–401.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp. 654–678). The Guilford Press.

Ryan, R. M., & La Guardia, J. G. (2000). What is being optimized over development? A self-determination theory perspective on basic psychological needs across the life span. In S. Qualls & R. Abeles (Eds.), *Dialogues on Psychology and Aging* (pp. 145–172). American Psychological Association.

Saes, E. V., Godinho Filho, M., Thürer, M., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Carraro, N. C., & Oprime, P. C. (2022). Manufacturing strategy in small firms: Unveiling the drivers of strategic consensus. *Production Planning & Control*, *33*(1), 37–55.

Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior, 13*(2), 169–174.

Scuotto, V., Nicotra, M., Del Giudice, M., Krueger, N., & Gregori, G. L. (2021). A microfoundational perspective on SMEs' growth in the digital transformation era. *Journal of Business Research, 129*(8), 382–392.

Shri, C. (2011). Developing the next generation of leaders: How to engage millennial in the workplace. *Leadership Advance Online*, *1*, 1–6.

Solomon, M. (2001). Coaching the boss. *Computerworld*, *35*(5), 42.

Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019, March 13). Digital transformation is not about technology. *Harvard business review*. Retrieved from https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology.

Tang, N., Wang, Y., & Zhang, K. (2017). Values of Chinese generation cohorts: Do they matter in the workplace?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 143*(6), 8−22.

Twenge, J. M. (2006). *Generation Me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled—and more miserable than ever before*. Free Press.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management, 36*(5), 1117–1142.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management, 42*(5), 1195−1229.

Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences, 39*(2), 273–315.

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science, 46*(2), 186−204.

Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitręga, M., & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research, 163*(10), 113912.

Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management, 22,* 39–124.

Weeks, K. P., & Schaffert, C. (2019). Generational differences in definitions of meaningful work: A mixed methods study. *Journal of Business Ethics*, *156*(4), 1045–1061.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly, 38*(4), 628.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409–421.

Welbourne, T. M., & Paterson, T. A. (2017). Advancing a richer view of identity at work: The role‐based identity scale. *Personnel Psychology, 70*(2), 315–356.

Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2006). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International, 12*(2), 150–161.

Yao, Q., Tang, H., Liu, Y., & Boadu, F. (2024). The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management*, *37*(3), 903–927.

Zahoor, N., Zopiatis, A., Adomako, S., & Lamprinakos, G. (2023). The micro-foundations of digitally transforming SMEs: How digital literacy and technology interact with managerial attributes. *Journal of Business Research, 159*(6), 113755.

Zhang, T., Wang, D. J., & Galinsky, A. D. (2023). Learning down to train up: Mentors are more effective when they value insights from below. *Academy of Management Journal, 66*(2), 604−637.

Turning resistance into assistance: A research proposal on the

effectiveness and mechanism of the reverse mentoring practice in the digital transformation context

JIANG Ping[1], ZONG Kuandao[1], ZHAO Chenhui[1], LONG Lirong[2]

([1] *School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan* 430073, *China*)

([2] *School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan* 430074, *China*)

Abstract: With the booming development of digital technology, digital transformation has become a general trend for today’s enterprises. However, many companies face serious internal personnel barriers during their digital transformation processes, making the transformational effort easily end in failure. Current research on how to resolve these personnel barriers is still limited. This study focuses on this critical issue and proposes the reverse mentoring practice as a potential key to solving the problem. It aims to explore the effectiveness and mechanism of the reverse mentoring practice in resolving personnel barriers in digital transformation. First, we seek to expand the conceptualization of reverse mentoring within the context of digital transformation. Subsequently, from the perspective of differentiated needs satisfaction, this study explores how the reverse mentoring practice satisfies the core needs of different subjects (i.e., older protégés, younger mentors, and organizational human resources as a whole) in digital transformation, thereby improving their digital transformation adaptability. Theoretically, this study not only advances research in people management within enterprise digital transformation but also deepens our understanding of the effectiveness of reverse mentoring practice. Practically, it assists enterprises in successfully implementing digital transformation and leveraging the benefits of reverse mentoring.

Keywords: reverse mentoring, digital transformation, needs fulfillment, personnel barriers